

## Paternalist Liderlik Modelinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Adana İlinde Yer Alan Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

*The Effects of The Paternalist Leadership Model On Organizational Cynicism:  
A Research on Food-Beverage Businesses in Adana*

Fatih ÖZDEMİR<sup>1</sup>, İsmail DEMİRCİ<sup>2</sup>

**Öz:** Bu çalışmada, iş görenler tarafından algılanan paternalist liderlik modelinin iş görenlerin örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda Adana ilinde yer alan yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam edilen iş görenler üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma deseniyle alan araştırması yapılmış ve elde edilen veriler anket çalışmasıyla toplanmıştır. Anket çalışması kolayda örnekleme yöntemiyle 120 yiyecek-içecek çalışanına uygulanmıştır. Analiz sonucunda genel olarak yiyecek-içecek çalışanlarının paternalist liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderliğin alt boyutlarından otoriter boyutun örgütsel sinizm düzeyi üzerinde olumlu yönde ve anlamlı düzeyde, yardımsever ve ahlâk boyutunun ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, örgütsel sinizm, yiyecek-içecek işletmeleri, Adana.

**Abstract:** In this study, it is aimed to reveal the effect of the paternalistic leadership model perceived by the employees on the level of organizational cynicism of the employees. In line with this purpose, an application was carried out on employees employed in food and beverage businesses in Adana. A field study was conducted with a quantitative research design and the data obtained were collected through a questionnaire study. The questionnaire study was applied to 120 food and beverage workers with the convenience sampling method. As a result of the analysis, it has been determined that the paternalistic leadership perceptions of food and beverage employees have a negative and significant effect on the levels of organizational cynicism. It has been determined that the authoritarian dimension, which is one of the sub-dimensions of paternalistic leadership, has a positive and significant effect on the level of organizational cynicism, while the benevolent and moral dimension has a negative and significant effect on the level of organizational cynicism.

**Keywords:** Paternalist leadership, organizational cynicism, food and beverage businesses, Adana.

<sup>1</sup>Dr. Öğretim Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turist Rehberliği Bölümü, [fatih.ozdemir@iste.edu.tr](mailto:fatih.ozdemir@iste.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-9087-6211

<sup>2</sup>İlgili yazar/Corresponding author: Yüksek Lisans Öğrencisi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, [idemirci.lee20@iste.edu.tr](mailto:idemirci.lee20@iste.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-2416-1912

Geliş Tarihi/Received Date: 24.12.2021

Kabul Tarihi/Accepted Date: 29.12.2021

Yayımlanma Tarihi / Published Date: 31.12.2021

## 1. Giriş

Küreselleşmenin yükselişi; teknolojik yeniliği, organizasyonel-süreç yeniliğini ve çağdaş liderlik-yönetim modellerinin arayışını beraberinde getirmiştir. İşletmeler küreselleşme karşısında iflasa gitmeden sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmelerindeki asıl gücü yönetsel kademelerdeki işleyişlerinin bir sistem dahilinde yürütülmesinde ve bu yürütmede esas alınan liderlik modellerinin personel ve işletme açısından en uygun olanını tespit edip bu liderlik anlayışını tüm yönetsel kademede uygulamakta bulunmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada en kilit rolü yönetsel kademelerde benimsenen liderlik modelleri üstlenmektedir. Benimsenen, kabul gören bir liderlik modeli işletmeyi yüksek rekabet ortamında zirve de yapabilir, ya da artan rekabet koşullarında iflası da beraberinde getirebilir. Örgütler tarafından hangi liderlik modelinin daha etkili, daha verimli ve daha cazip olacağı fikri konusunda hala fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Örgütsel yapının elastik olması ve her bir işletmenin birbirinden bambaşka yönetim politikasına sahip olması yönetsel süreçte yeni bir liderlik arayışını beraberinde getirmiştir (Korkmaz, Gökdeniz, Zorlu, 2018: 951).

En genel anlamda liderlik; astlarını belirli bir vizyon ve amaç dahilinde yönlendirme-etkileme ve bu sürecin belirli bir yöntem dahilinde yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Gerçek, 2018: 101). Günümüz şartlarında öneminin daha belirgin şekilde görüldüğü çalışan-lider etkileşiminin pozitif yönde olması, örgüt içi ferahın yükselmesiyle beraber işletmenin verimliliğin artması gibi olumlu sonuçlanmalara neden olacaktır. İşletme içerisindeki çalışanların faaliyetlerinde isteklilik-gönüllülük göstermesi yöneticilerinin-amirlerinin kendilerine karşı sergileyeceği samimi ve iyi niyetli davranışları ile çok yakından ilgilidir. Bir yönetici çalışanını işine düşkün edebilir, o işten de soğutabilir. Yönetimde otokratik, keskin hiyerarşinin ve katı kuralların yer alması çalışanın duygusal çöküntüye sürükleyebileceği gibi veriminin azalmasına neden olacağı aşikardır. Fakat astlarına samimi yaklaşan, işten önce personelini düşünen, olumsuzluğu bir köşeye atarak çalışanlarına karşı moral-motivasyon sağlayıcı tavırlar sergileyen bir yöneticinin işletmeye çok büyük bir desteğinin olması kaçınılmazdır (Korkmaz vd., 2018: 952). Liderlik kavramının yönetim için öneminin bu denli büyük olması, işletmeleri ve liderlik alanında çalışan araştırmacıları yeni liderlik modelleri arayışı içine sokmuştur. Son yıllar alanyazında en çok tartışılan, üzerinde araştırmalar yapılan ve Silin (1976) tarafından öncülüğü yapılan Paternalist Liderlik Modeli, yöneticiler tarafından başarı ölçütü olarak kabul gören otorite ve disiplinin, iş gören tarafından motivasyon kaynağı olarak algılanan etik, adalet ve hoşgörü ilkeleriyle harmanlanmasıyla oluşan bir liderlik modelidir (Farh ve Cheng, 2000: 94). Türkçe alan yazında ‘babacan liderlik’ olarak da adlandırılan Paternalist modeli, işgörenlerin örgüt içerisinde tıpkı bir ‘aile ortamı’ içerisindeymiş gibi hissetmelerini ve bu ortam içerisinde de yöneticinin ‘hoşgörülü bir baba’ olarak görülmesini esas alan yönetsel bir yaklaşımdır. Paternalist Liderlik, otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere toplamada üç boyuttan oluşmaktadır (Chen, Xiao-Ping, Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan, 2014: 796-819). Babacan liderliğin esasında astlarına saygıyı, onları iyiye yönlendirmeyi ve hoş görünün egemen olduğu bir iş ortamının yaratılma fikri yatmaktadır. Bir başka deyişle paternalist liderlik, yöneticinin ‘yönetme’ güdüsü ile yönetilenlerin ‘hoşgörü’ algısının birleştiği çağdaş bir liderlik modelidir (Farh ve Cheng, 2000).

Gerek özel hayatın, gerekse de iş hayatının çalışanların üzerinde oluşturduğu baskı, sürekli değişen çevresel koşulların da etkisiyle kendisini bir olumsuzluk olarak ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu olumsuzluk çalışanların iş ve özel hayatlarına psikolojik bir bunalım olarak yansımaktadır. Psikolojik bunalım yaşayan örgüt çalışanları ise yüksek tempolu iş hayatının yarattığı olumsuzluklarla da beraber örgüt içerisinde kendi varlıklarını devam ettirme ve öz çıkarlarını ön planda tutma gayesiyle iş arkadaşlarına karşı şüphe ve ön yargı duygularının kabarmasına neden olmaktadır. Böylesi durum çalışanlar arasında istikrar sorunu olarak ortaya çıkıp örgüt içi performans ise azaltıcı yönde olumsuz bir etki olarak yansımaktadır. Literatürde bu durum “sinizm” olarak ifade edilmektedir. (Akdemir, Kırmızıgül, Zengin, 2016: 115-130). Özellikle sunulan ürünün “hizmet” olduğu işletmelerde personel üzerindeki psikolojik bunalımı işletmede hizmet ettiği müşterilerine

yansıtması işletme imajını zedeleyerek pazar kaybına neden olacağı gibi bu olumsuzluğu yaşayan personelin iş akdinin sonlanması gibi bir durumla karşılaşmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, işgören tarafından algılanan paternalist liderlik modelinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Adana ilinde yer alan yiyecek-içecek işletmelerinde istihdam edilen 142 iş görenden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen paternalist liderlik modelinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik hizmet sektöründe ve yiyecek-içecek işletmelerinde yapılmış herhangi bir çalışmanın bulunmaması ilgili çalışmayı bu anlamda öncü kılmakta ve önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu elde edilen istatistiksel verilerle hipotezler test edilecek ve işletme yöneticilerinin benimseyecekleri paternalist liderlik tarzının iş görenlerin örgütsel sinizmi üzerinde ne düzeyde bir etkisinin olacağını ortaya koyacak ve ilgili alanyazına bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### Paternalist (Babacan) Liderlik

Devlet ya da örgüt yöneticilerinin vatandaşlarına veya astlarını koruması, kollaması ve onlara bir babacanlık güdüsüyle yardım etmesi fikrine dayanan paternalizm kavramının kökeni, Latince’de “pater” (baba) kelimesine dayanmaktadır (Aycan, 2006). Paternalizm, daha çok ataerkil toplumlarda görülen yöneticinin-liderin karşısındakine “baba” samimiyetiyle yaklaşarak ondan sadakat ve itaat görmek istediği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Öz ve Kılıç, 2010: 682). En kısa haliyle ifade edilmek gerekirse paternalizm, yöneticinin astlarına-çalışanlarına bir “baba” gibi davranmasıdır (Suber, 1999: 632). Yapılan araştırmalarla paternalist liderliğin güç aralığının geniş olduğu, toplulukçuluk kültürünün daha yaygın olduğu doğu ülkelerinde daha kabul görüldüğü anlaşılmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). İlgili alanyazın incelendiğinde Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) paternalizmi otoriter, ahlaki ve yardımsever boyutlarıyla ele almıştır (Türesin Tetik ve Köse, 2015:33; Pellegrini ve Scandura, 2008: 574). Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği üç ayrı boyutta incelemiştir. Paternalist liderlik için oluşturduğu üç boyuttan ilki olan otoriter boyut, liderin gücünü, otoritesini ve kontrolünü savunan ve astlarının da bu hakimiyet duygusu karşısında itaatini bekleyen lider davranışını ifade etmektedir. Otoriter boyutta astların amirlerine karşı sergileyecekleri itaatkâr tutumlarda herhangi bir çıkar amacı gütmeyen koşulsuzluk esastır. Yardımseverlik boyutu, liderlerin astlarının gerek kişisel meselesi gerekse örgüt içerisindeki birtakım olumsuzluklardan kaynaklı sorunlarından dolayı onlar için kaygılanmasını, endişe duymasını ifade etmektedir. Liderler gösterdikleri yardımseverlik davranışlarının karşılığı olarak astlarından kendisine minnettarlık duymalarını ve kendilerine karşı borçlu hissetmelerini beklerler. Son boyut olan ahlâk boyutu ise liderlerin ellerindeki gücü kuralların gerektirdiği şekilde kullanmasını, etik ve ahlâk ilkelerine uygun bir şekilde yönetsel faaliyetlerde bulunmasını ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573).

### Örgütsel Sinizm

Bireylerin örgüt ortamında yaşanan olumsuzluklar karşısında herhangi bir mağduriyet yaşamamak için kendilerini savunmaya almaları ‘örgütsel sinizm’ olarak adlandırılmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 102). Andersson (1996) ise örgütsel sinizmi işgörenin, içerisinde bulunduğu örgüte, herhangi bir yönetici veya örgütü ilgilendiren herhangi bir değişikliğe karşı duyduğu ümitsizlik, güvensizlik, kaygı, hayal kırıklığından kaynaklı ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamıştır. En genel ve kabul gören anlamıyla sinizm; diğer kişilerden hoşlanmama ve bu sebepten ötürü güvenmeme olarak ifade edilmektedir (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999: 150). Sinizm durumu yaşayan bireyler ‘sinik’ olarak adlandırılmaktadır. Sinik kişilerin en temel özellikleri ise şu şekildedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 54): Yalancılık, yapmacıklık ve başkalarını kullanarak bir çıkar elde etmenin tüm insanların ortak özelliği olarak kabul ederler ve herkese bu gözle bakarlar. Çevresindeki bencillik ve davranış tutarsızlığı gibi pek çok olumsuz hareketler sergileyen kişilerden etkilenerek diğer insanların da davranışlarını ve hareketlerini samimiyetsiz bulabilir bu durumun getirisi olarak onlara karşı güven

sorununun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Karşı tarafın davranışlarına çok fazla güven bağlamazlar ve arka planında farklı amaçlar olduğunu düşünürler. Örgüt, grup veya kişilerle alakalı herhangi bir durum düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi duyguları kabarmaktadır. Dürüstlük ve samimiyete yönelik sert ve olumsuz yönde eleştiri yapabilmektedirler. Psikolojik durumla alakalı geçmişte yaşadıkları bir durum ya da olayı alaycı bir bakış açısıyla ele alarak anlatabilirler.

Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan yöneticilerin/liderlerin çıkarları için dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi ilkelerini yok saydıkları görülmektedir (Abraham, 2000: 269). Sinizmin örgütlerde ortaya çıkışı birden fazla nedenden kaynaklanabilmektedir. Günümüzde sinizmin örgütlerde artış göstermesinin en büyük nedenleri artan küreselleşme, yoğun rekabet ortamı, sürekli değişmekte olan organizasyonel süreç ve teknolojinin meydana getirdiği olumsuzluklardır (Koçel, 2011 :371). İşgörenin örgütü olumsuz yönde sorgulamasının nedenleri ise küresel bazda ya da şirket içi zafiyetten kaynaklı ekonomik iflas durumu, şirket birleşimleri, küçülmeler, yönetim kademesindeki değişiklikler ve örgüt içi çatışma durumunun yaşanmasıdır (Brandes vd., 1993: 3). Örgütlerin personellerinden sürekli olarak artan bir beklenti içerisinde olmaları, yöneticilerin personeli hiç sayarak sadece örgüt çıkarlarını düşünerek işletme yönetimine yön vermeleri de işgörenlerin sinizm düzeyleri üzerinde artırıcı yönde bir etki yapmaktadır (Özgener vd., 2008: 57). Dean, Brandes ve Dharwakar (1998 :345) ise örgütsel sinizmi üç boyutta incelemiştir. Bunlardan ilki bilişsel (inanç) boyutudur. Bilişsel boyut, çalışanların örgüte karşı negatif ve olumsuz duygular beslemesi sonucu, içerisinde buldukları örgütün kendilerine karşı hoşgörülü ve dürüst davranmadıklarını düşünmeleridir. Bunun sebebi sinizm durumunu yaşayan insanların iyiliğe ve samimiyete olmayan inançlarıdır (Dean vd., 1998: 345-346). İkinci boyut olan duyuşsal boyut ise sinizm durumunu yaşayan kişilerin olumsuz düşüncelerinin inançla kalmayıp örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlara dönüşmesidir (Dean vd., 1998: 346). Son olarak davranış boyutu ise işgörenin işletmeyle alakalı algıladığı bir olumsuzluğu çevresine aktarması, olumsuz yorumlarda bulunmasını ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 345-346).

### **Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm**

Paternalist liderlik modelini benimseyen liderlerin uygulamak istedikleri otoriter yönetim anlayışı ve astlarından koşulsuz itaat beklentisi, işgören üzerinde kendilerine müdahale edildiği gibi bir olumsuzluk yaratılmasına neden olabilir ve bu durum işgörenler üzerinde moral bozukluğu, performans düşüklüğü ve dolayısıyla sinizm etkisinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Ju ve Bao (2008), Paternalist liderlik modelinin otoriter boyutunun örgütsel sinizmi artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde başka araştırmalarda da paternalist liderliğin örgütsel sinizm düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Jiang, Chen, Sun ve Yang, 2017; Terzi ve Derin, 2016). Mete ve Serin (2015) ise paternalist liderlik anlayışının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde negatif yönde (azalttığı) bir etki yaptığını ileri sürmüşlerdir. Son olarak Arslan (2016) ise, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlâk boyutlarının örgütsel sinizm durumunu azalttığını, buna karşılık otorite boyutunun ise artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

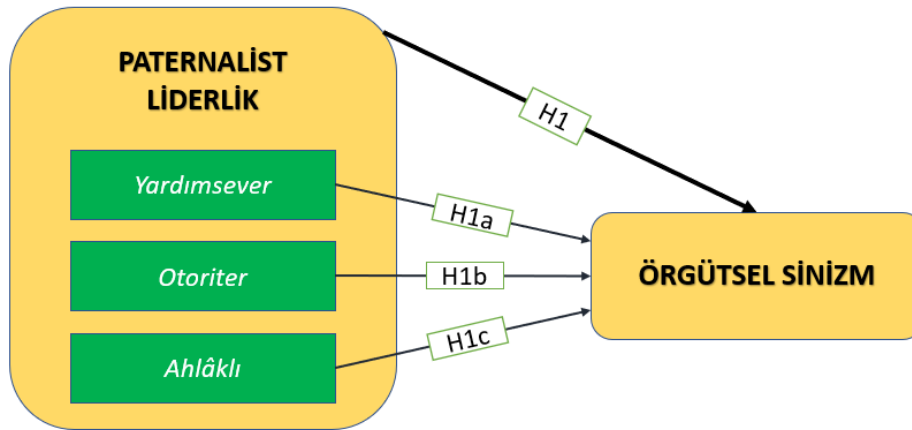
Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkisini inceleyen çalışmalar göz önüne alındığında, yiyecek-İçecek işletmesi çalışanlarının paternalist liderlik algılarını ve örgütsel sinizm düzeylerini ölçen bu çalışmayla da benzer sonuçlara ulaşılacağı ön görülmüştür. İlgili öngörü doğrultusunda paternalist liderlik algısının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde olumlu etkisinin olabileceğine yönelik H1 hipotezi ve paternalist liderlik boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı yönde bir etkisinin olabileceğine yönelik alt hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın kapsamında oluşturulan grafiksel model Şekil 1.'de gösterilmektedir.

H1: Yiyecek-içecek işletme çalışanlarının sahip olduğu paternalist liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1a: Paternalist liderliğin yardımsever boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Paternalist liderliğin otoriter boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Paternalist liderliğin ahlâklı boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Grafikselsel Modeli

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırman nicel araştırma desenine göre yürütülmüştür. Veri toplamada çalışanların paternalist liderliğe ilişkin görüşleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin ortaya konması amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket çalışmasının ilk kısmında demografik özellikleri (yaş, cinsiyet eğitim durumu, işletmede çalışma süresi ve işletmedeki pozisyon) belirlemeye yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek Cheng, Chou, Wu ve Huang (2004) tarafından geliştirilen ve Aydınoglu'nun (2020) çalışmasında kullandığı “yardımsever, otoriter ve ahlâklı” olmak üzere 3 boyut ve 22 madde’ den oluşan Paternalist Liderlik Ölçeği’dir (örnek ifadeler: “Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.”, “Yöneticim aile bireylerimi de gözetir.”, “Yöneticim, günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.”, “Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.”). İkinci ölçek ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” olmak üzere 3 boyut ve 13 maddeden oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği’dir (örnek İfadeler: “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.”, “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.”, “Çalıştığım kurum yönetimi, bir uygulamanın yapılacağını söylüyorsa, bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.”, “Çalıştığım kurum yönetimi, beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.”).

Her iki ölçek için 5’li likert ölçek derecelendirilmesi kullanılmıştır (kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum). Araştırma evreni Adana ilinde yer alan bütün yiyecek-içecek işletmeleridir. SGK (2019) verilerine göre Adana’da 2348 yiyecek-içecek işletmesi ve bu işletmelerde istihdam edilen toplam 11834 iş gören bulunmaktadır. Zaman, mekân vb. gibi kısıtlılıklardan dolayı evrenin tamamına ulaşılmasının güç olduğundan

dolayı evren sonsuz olarak esas alınmış, örneklem büyüklüğü 0,90 güven düzeyine (%90 güven aralığına) göre ve  $\pm 10$  örnekleme hatasına göre hesaplanmış olup sonsuz evren hesaplamasından hareketle ilgili çalışmaya en az 96 kişinin katılımının uygun olduğu anlaşılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Anket çalışması İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulunun 26.08.2021 tarih ve 18619 sayılı kararına göre 28.08.2021-14.12.2021 tarihleri arasında kolayda örnekleme metoduyla 142 yiyecek-içecek çalışanına uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının daha net bir şekilde ortaya konması adına rastgele işaretleme yapılan 22 anket analize dahil edilmemiştir. 120 katılımcı bu kapsamda araştırmanın örnekleme olarak kabul edilmiştir. İlgili örneklemin evrene genellenebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya dahil olan 120 katılımcının demografik özelliklerinin yer aldığı bilgiler Tablo 1.'de ifade edilmektedir. Tablo 1.'de ifade edilen sayısal değerlere göre katılımcıların %35'i 'kadın' ve %65'i 'erkek'tir. Yaş grubunun belirlenmesine yönelik soruya ise katılımcıların %40'ı '18-25 yaş', %23'ü '26-30 yaş', %16'sı '31-35 yaş' %9'u '36-40 yaş' %7'si '41-45 yaş' ve geriye kalan %5'lik dilimin '46 ve üzeri' yaş grubuna ait katılımcılardan olduğu anlaşılmaktadır. Medeni durum belirlenmesine yönelik ankette yer alan 'medeni durumunuz' sorusuna ise katılımcıların %60'lık kısmı 'bekar', %40'lık kısmının ise 'evli' yanıtını verdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

	Demografik Değişkenler	n	%		Demografik Değişkenler	n	%	
<b>Cinsiyet n (120)</b>	Kadın	42	35	<b>İşletmedeki Pozisyon n (108)</b>	Servis Personeli	60	56	
	Erkek	78	65		Mutfak Personeli	12	11	
<b>Yaş n (120)</b>	18-25 yaş	48	40		Bar Personeli	18	17	
	26-30 yaş	28	23		Kasiyer	8	7	
	31-35 yaş	19	16		İşletme Yetkilisi	6	5	
	36-40 yaş	11	9		Diğer	4	4	
	41-45 yaş	8	7		<b>İşletmede Çalışma Süresi n (120)</b>	5 yıl ve altı	56	47
	46 ve üzeri	6	5			6-10 yıl	33	27
<b>Medeni Durum n (120)</b>	Bekar	72	60			11-15 yıl	18	15
	Evli	48	40			16-20 yıl	9	8
<b>Eğitim Durumu n (115)</b>	İlk ve Orta Öğretim	70	61	21-25 yıl		3	2	
	Ön Lisans	26	23	26 yıl ve üzeri		1	1	
	Lisans	15	13	<b>Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi n (120)</b>	5 yıl ve altı	63	52	
	Lisansüstü	4	3		6-10 yıl	32	27	
			11-15 yıl		15	12		
			16-20 yıl		7	6		
			21-25 yıl		2	2		
			26 yıl ve üzeri		1	1		

Katılımcıların %61'lik kısmı 'ilk ve orta öğretim', %23'lük kısmı 'ön lisans', %13'lük kısmı 'lisans' ve %3'lük kısmı 'lisansüstü' eğitim durumuna sahip olduğunu belirtmiştir. İşletme içerisindeki pozisyon belirlenmesine ilişkin kendilerine yöneltilen açık uçlu 'işletmedeki pozisyonunuz' sorusuna katılımcıların %56'lık dilimi 'servis personeli', %11'lik dilimi 'mutfak personeli', %17'lik dilimi 'bar personeli', %7'lik dilim 'kasiyer', %5'lik dilim 'işletme yetkilisi' ve %4'lük dilim işletme içerisinde kategorilendirmeye dahil olmayan

farklı bir pozisyonda (güvenlik, vale, kapı karşılama vb.) istihdam edildiklerini belirtmişlerdir. İşletme içerisinde ne kadar süredir çalıştıklarının belirlenmesine yönelik ankette yer alan “işletmede çalışma süresi” sorusuna ise katılımcıların %47’si “5 yıl ve altı”, %27’si “6-10 yıl”, %15’i “11-15 yıl”, %8’i “16-20 yıl”, %2’si “21-25 yıl” ve son olarak %1’lik kısmın “26 yıl ve üzeri” yanıtını vermiştir. Demografik özelliklerin son sorusu olan deneyim süresinin belirlenmesine yönelik katılımcılara yöneltilen “mevcut pozisyonda çalışma süreniz” sorusuna ise katılımcıların %52’si “5 yıl ve altı”, %27’si “6-10 yıl”, %12’si “11-15 yıl”, %6’sı “16-20 yıl”, %2’si “21-25 yıl” ve %1’i “26 yıl ve üzeri” deneyim süresine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların ‘paternalist liderlik’ algılarının ve ‘örgütsel sinizm’ düzeylerinin ölçülmesine yönelik araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Her iki ölçek için faktör yük kabul düzeyinin ,38 ve faktör öz değerlerinin 1’in üzerinde olması analiz öncesi varsayım olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2010:135). Faktör analizi sonuçlarının daha net bir şekilde ortaya konması adına ‘Varimax’ döndürme metodu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin faktör analizi sonucu, ölçek boyutlarının ortalama ve güvenilirlik değerleri (Cronbach’s Alpha) Tablo 2. ve Tablo 3.’de ifade edilmektedir.

Daha öncesinde yapı geçerliliği sınanan ve test edilen Paternalist Liderlik Ölçeği, ölçek yapısının ve boyutlarının dağılımının korunması adına her bir boyuta ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Paternalist Liderlik Ölçeği’nin faktör analizi sonucu Tablo 2.’de ifade edilmektedir.

**Tablo 2.** Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	Ölçek Boyutları			Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değeri	
	“Yardımsaver”	“Otoriter”	“Ahlaklı”					
1.PLY	,854			6,11	%61,13	4,05	,923	
2.PLY	,844							
8.PLY	,841							
9.PLY	,821							
3.PLY	,803							
5.PLY	,784							
10.PLY	,780							
4.PLY	,733							
7.PLY	,669							
6.PLY	,662							
KMO Değeri: .923; Barlet’in Küresellik Testi: 777,408; df:45; p<0,001								
12.PLO		,875		4,65	%65,19	2,08	,906	,626
13.PLO		,859						
15.PLO		,843						
16.PLO		,830						
17.PLO		,815						
14.PLO		,760						
11.PLO		,647						
KMO Değeri: .914; Barlet’in Küresellik Testi: 497,004; df:21; p<0,001								
19.PLA			,910	3,33	%66,75	3,94	,856	
18.PLA			,875					
20.PLA			,860					
22.PLA			,857					
21.PLA			,521					
KMO Değeri: .834; Barlet’in Küresellik Testi: 340,784; df:10; p<0,001								
PLY: Paternalist liderlik ölçeği ‘yardımsaver’ boyutu; PLO: ‘otoriter’ boyutu; PLA: ‘ahlaklı’ boyutu.								

Tablo 2.'de ifade edilen paternalist liderlik modelinin boyutlarının açıklanan varyans oranlarının %61,13 ve %66,75 aralığında yer alması ilgili ölçeğin yeterliliğini ifade etmektedir. Açıklanan varyansın 2/3 oranında yer alması yüksek düzeyde bir açıklayıcılık olarak ifade edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 197). Örneklem grubunun yeterliliğinin veri yapısı açısından uygunluğunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verilerin çok değişkenli yapıya sahip olup olmadığını belirlemeye yarayan Barlett testi uygulanmıştır (Çokluk vd., 2012: 219). Faktör analizinin uygulanabilmesi için KMO değerinin 0,50'den yüksek ve Barlett test sonucunun istatistiksel olarak desteklenmesi gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 321). Paternalist liderlik modelinin boyutlarına ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerinin ,834-,914 aralığında yer alması ilgili ölçeğin örneklem yeterliliği açısından uygunluğunu ortaya koymaktadır. Barlett küresellik test sonucu ise istatistiksel olarak desteklenmiştir ( $p<0.001$ ). Ölçeğin maddelerinin katılımcılar tarafından anlaşılma düzeyini ifade eden, ölçek güvenilirlik düzeyini belirlemeye yarayan Cronbach's Alpha değerine bakıldığında ise ölçeğin genelinin güvenilirlik değerinin ,626; 'yardımsever' boyutunun ,923; 'otoriter' boyutunun ,906 ve 'ahlâk' boyutunun ,859 güvenilirlik derecesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Güvenilirlik değerinin 0.40'ın altında olması ölçeğin güvenilirliğinin olmadığını, 0.40-0.50 arasında olması 'düşük' düzeyde güvenilirliği, 0.60-0.79 arasında olması 'oldukça güvenilir', ve 0.80-1.00 aralığında olması 'yüksek' düzeyde güvenilirliği ifade etmektedir (Mooi ve Sardest, 2011: 221; Özdamar, 2011: 605; Tavşancıl, 2002). Verilen referans ışığında ölçeğe ilişkin tüm boyutların 'yüksek' düzeyde bir güvenilirlik derecesine sahip olduğu anlaşılırken, ölçek genelinin güvenilirlik derecesinin 'oldukça güvenilir' düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür.

Örgütsel Sinizm Ölçeği'nde yer alan ifadeler bu çalışmada belirlenen hipotez ve oluşturulan model doğrultusunda tek boyut altında faktör analizi uygulanmıştır. İlgili ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucu Tablo 3.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	"Örgütsel Sinizm"	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Güvenilirlik Değeri ( $\alpha$ )
29.ÖS	,897	7,97	%61,32	1,91	,940
24.ÖS	,894				
28.ÖS	,886				
23.ÖS	,884				
25.ÖS	,858				
31.ÖS	,808				
30.ÖS	,796				
27.ÖS	,795				
26.ÖS	,786				
32.ÖS	,737				
35.ÖS	,625				
34.ÖS	,552				
33.ÖS	,536				
KMO Değeri: ,931; Barlett'in Küresellik Testi:1352,539; df:78; $p<0,001$					
ÖS: 'Örgütsel Sinizm'					



Tablo 3.'e göre 'Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin' faktör boyutlarına ilişkin açıklanan varyans miktarının %61.32 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin ,931 olması, ilgili ölçeğin belirlenen örneklem grubu açısından uygunluğunu ortaya koymaktadır. Barlett test sonucu ise istatistiksel anlamda desteklenmiştir ( $p<0,001$ ). Güvenilirlik değeri ise 'Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin 'oldukça güvenilir' düzeyde bir değere sahip olduğunu ifade etmektedir (Mooi ve Sardest, 2011: 221; Özdamar, 2011: 605; Tavşancıl, 2002).

Bir sonraki analiz süreci araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerin birbiriyle olan etkileşimini test eden korelasyon analizi uygulanmıştır. Test sonucu elde edilen ilişki katsayı değerleri (Pearson Correlation) ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

<b>DEĞİŞKENLER</b> (n=120)	<i>Paternalist Liderlik</i>	<i>Yardımsaver</i>	<i>Otoriter</i>	<i>Ahlâklı</i>	<i>Örgütsel Sinizm</i>
<i>Paternalist Liderlik</i>	1				
<i>Yardımsaver</i>	,863** ,000	1			
<i>Otoriter</i>	-,342** ,000	-,710** ,000	1		
<i>Ahlâklı</i>	,727** ,000	,750** ,000	-,743** ,000	1	
<i>Örgütsel Sinizm</i>	-,636** ,000	-,806** ,000	,773** ,000	-,779 ,000	1
** $p<0,001$					

Tablo 4.'te yer alan istatistiksel değerlerden hareketle 'paternalist liderlik' ile 'örgütsel sinizm' değişkenleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-,636$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel sinizm ile paternalist liderliğin yardımsaver ( $r=-,806$ ;  $p<0,001$ ) ve ahlâklı ( $r=-,779$ ;  $p<0,001$ ) boyutları arasında negatif ve yüksek düzeyde, otoriter boyutu arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r=,773$ ;  $p<0,001$ ) bir etkileşim tespit edilmiştir (Kalaycı, 2010).

İlgili değişkenler arasında ilişki tespitinin ardından araştırma kapsamında belirlenen ana hipotez testi için basit-doğrusal regresyon, alt hipotezlerin testi için ise çoklu-doğrusal regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 5. ve Tablo 6.'da sunulmuştur.

**Tablo 5.** Basit-Doğrusal Regresyon Analizi

<b>Model</b>	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>	<b>t-değeri</b>	<b>Anlam düzeyi</b>	<b>Bağlantı İstatistikleri</b>	
	<b>β</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>β</b>			<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>(Sabit)</b>	6,715	,540	-	12,428	,000	-	-
<b>Paternalist Liderlik</b>	-1,413	,158	-,636	-8,954	,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm DW: 1,834	Model: R: .636 <sup>a</sup> ; R <sup>2</sup> : .413; F:80,178, p<0,001						

Tablo 5.'te ifade edilen istatistiksel değerlere göre araştırma kapsamında oluşturulan model anlamlı bulunmuştur (F: 80,178; p<0,001). Modele göre bağımlı değişkene ilişkin (örgütsel sinizm) toplam varyansın %41,3'ünün, bağımsız değişken (paternalist liderlik) tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2013: 98). Sabit terimin 6,715 olması, bağımsız değişkenin sıfır olmasında dahi örgütsel sinizm için 6,715 birimlik değer elde edileceğini ifade etmektedir. Paternalist liderlikteki bir birimlik artışın örgütsel sinizmi -,1412 birim azalttığı anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2010: 268). Varyans şişkinlik faktörü (VIF) değerinin 10'dan küçük olması (Field, 2000) ve tolerans değerinin .010 değerinden büyük (Tolerans=1.00; VIF=1.000; p<0.0001) olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ifade etmektedir (Özdamar, 2011: 526; Sipahi B., Yurtkoru, S.E. ve Çinko, M., 2010:170; Çokluk vd. 2012: 36). Hata terimlerinin ardışık bağımlılık gösterme durumunu ortaya koyan Durbin-Watson katsayısının 1.5 ile 2.5 arasında olması (DW=1,834; p<0,001) oto korelasyon probleminin olmadığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 264). Bu bağlamda araştırma kapsamında ana hipotez olarak belirlenen “H1: Yiyecek-içecek işletme çalışanlarının sahip olduğu paternalist liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır” hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir (H1, β= -1,413; p=0.000).

Analiz sürecinin bir sonraki aşamasında H1a, H1b ve H1c alt hipotezlerini test etme amacıyla çoklu-doğrusal regresyon analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 6.'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Çoklu-Doğrusal Regresyon Analizi

<b>Model-2</b>	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>	<b>t-değeri</b>	<b>Anlam düzeyi</b>	<b>Bağlantı İstatistikleri</b>	
	<b>β</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>β</b>			<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>(Sabit)</b>	3,923	,418	-	9,376	,000	-	-
<b>Yardımsever</b>	-,407	,075	-,403	-5,426	,000	,385	2,596
<b>Otoriter</b>	,267	,066	,295	4,025	,000	,395	2,532
<b>Ahlâklı</b>	-,234	,071	-,257	-3,291	,001	,347	2,878
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm DW: 1,571	Model: R: .868 <sup>a</sup> ; R <sup>2</sup> : .747; F:118,161, p<0,001						

Tablo 6.'da ifade edilen istatistiksel değerlere göre Model-2 anlamlı bulunmuştur (F: 118,161;  $p < 0,001$ ). Bağımlı değişkene (örgütsel sinizm) ilişkin toplam varyansın %74,7'sinin bağımsız değişkenler tarafından (yardımsever, otoriter, ahlâklı) açıklandığı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2013: 98). Sabit terimin 3,923 olması, bağımsız değişkenlerin sıfır olması durumunda dahi bağımlı değişken için 3,923 birimlik bir artış olacağını belirtmektedir. Yardımsever değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel sinizmi -,407 birim azaltırken, otoriter boyutundaki bir birimlik artış örgütsel sinizmi ,267 birim artırmakta ve ahlâklı değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel sinizmi -,234 birim düzeyinde azalttığı anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2010: 268). Çoklu-regresyon tablosunda ifade edilen Durbin-Watson (DW) değerine bakıldığında ise oto korelasyon (DW:1,571;  $1,5 < DW < 2,5$ ) probleminin (Kalaycı, 2010: 264) ve ifade edilen en küçük tolerans değerinin ,385; en büyük VIF değerinin 2,878 (VIF<10) düzeyinde olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ifade etmektedir (Field, 2000).

İfade edilen basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon değerleri sonrası araştırma kapsamında belirlenen;

*H1a: Paternalist liderliğin yardımsever boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H1a,  $\beta = -,407$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,005$ ).*

*H1b: Paternalist liderliğin otoriter boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H1b,  $\beta = ,267$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,005$ ).*

*H1c: Paternalist liderliğin ahlâklı boyutunun yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H1c,  $\beta = -,234$ ;  $p = 0,001$ ;  $p < 0,005$ ).*

hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiş, araştırma kapsamında belirlenen alt hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

## 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Liderlerin sahip olduğu 'paternalist liderlik' özelliğinin yiyecek-içecek işletme çalışanlarının 'örgütsel sinizm' düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın evrenini Adana ili sınırları içerisinde yer alan bütün yiyecek-içecek işletme çalışanlarının olmasına karşılık, bu işletmelerde istihdam eden 120 çalışan araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda paternalist liderliğin ana boyutunun (H1) ve alt boyutlarının (H1a, H1b, H1c) yiyecek-içecek işletme çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

İlgili örneklem grubu içerisinde yer alan iş görenlerin paternalist liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen basit-doğrusal regresyon test sonucu H1 ana hipotezi istatistiksel olarak kabul edilmiştir (H1,  $\beta = -1,413$ ;  $p = 0,000$ ). Elde edilen sonuç her iki değişkenin ele alındığı alanyazında yer alan diğer çalışma sonuçlarıyla da uyusmaktadır (Mete ve Serin, 2015; Arslan, 2016; Özkacar, 2020). Liderler, astlarına-çalışanlarına babacan ve samimi duygularıyla yaklaşabildiği ölçüde onların örgüt içerisinde yaşayabilecekleri sinizm durumunun önüne geçebilecektir. Üretim sürecinin mal/ürün üretiminden farklı olarak tersine işlediği, çalışma koşullarının diğer sektörlere nazaran daha zor koşullarda gerçekleştirildiği, mesai saatlerinin belirsizliği, tatil günlerinin değişiklik göstermesi ve diğer sektörlerde yer alan işletmelere göre insan etkileşimin çok yoğun olduğu yiyecek-içecek işletmelerinde, işgörenlerin sinizm durumunu yaşaması tahmin edilmesi güç olmayan bir olumsuzluk olarak boy gösterecektir.

Araştırma kapsamında belirlenen ilk alt hipotez olan paternalist liderliğin 'yardımsever' boyutunun işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisi test edilmiş ve H1a hipotezi kabul edilmiştir (H1a,  $\beta = -$

,407;  $p=0,000$ ;  $p<0,005$ ). Ulaşılan sonuç liderlerin yardımseverlik düzeyinin işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyini azalttığını ifade etmektedir. Kendilerini hiçbir koşulda yalnız bırakmayan sürekli onların destekçisi olan ve takipçilerinden yardımını asla esirgemeyen lider, onların örgüt içerisinde sinizm gibi olumsuz faktörlerden etkilenmesinin önüne geçebilecektir. Arslan'ın (2016) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuca ulaşması, ilgili hipotezin sonucunu desteklemektedir.

İkinci alt hipotez olan paternalist liderliğin 'otoriter' boyutunun işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisi test edilmiş ve H1b hipotezi kabul edilmiştir ( $H1b$ ,  $\beta=,267$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,005$ ). Elde edilen sonuç liderlerin otoriter özelliğinin güçlü olmasının çalışanların sinizm düzeyini artırdığını ifade etmektedir. Liderler her ne kadar en üst pozisyonda yer alsalarda, işletme içerisinde faaliyetleri kontrol edebildiği ölçüde ve takipçilerini yönlendirebildiği düzeyde görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Fakat sürekli olarak çalışanlarıyla beraber olan, onları herhangi bir anlamda kısıtlayan, sürekli eleştiren ve tek doğrunun kendi fikri ve düşüncesi olduğunu kabul görüp çalışanlarını sürekli kendi düşüncesi etrafında toplamaya çalışan lider, bir süre sonra takipçiler üzerindeki etkisini kaybederek, onların sinizm gibi daha bir çok olumsuzluğu beraberinde yaşamasına neden olarak, işletme içerisindeki faaliyetlerdeki etkinliğinin azalmasına ve sonuç olarak onların işten ayrılması gibi bir olumsuzluğa neden olacaktır. Arslan'ın (2016) yapmış olduğu çalışma sonucunda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve ilgili hipotez desteklenmiştir.

Alt hipotezlerden üçüncüsü ve son hipotez olan paternalist liderliğin 'ahlâklı' boyutunun iş görenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkisi test edilmiş ve H1c hipotezi kabul edilmiştir ( $H1c$ ,  $\beta=-,234$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,005$ ). Takipçilerine karşı ahlâklı tavırlar sergileyen, onlara bu anlamda rol model olan, onların güvenini kazanan liderler, işgörenlerinin yaptıkları işten daha çok verim almasına, liderlerine karşı besledikleri sevgi ve saygının daha çok artmasına ve ona karşı daha çok sadakat düzeyinin artmasıyla beraber örgüt içerisindeki sinizm gibi olumsuzlukların yaşanmamasına ya da daha az düzeyde yaşamasına neden olacaktır. Arslan'ın (2016) gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarıyla da benzer sonuca ulaşılmış ve ilgili hipotez sonucu desteklenmiştir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde liderlik görevini üstlenen kişilerin takipçilerine karşı sergileyecek oldukları babacan ve içten tavırlar, onların örgüte olan bağlılık düzeylerini, yaptıkları işten keyif almalarını ve dolayısıyla istihdam edildikleri işletmede yüksek düzeyde performans göstermesine neden olabileceği gibi, fazla samimiyetin hiyerarşik dengeyi bozma durumu göz ardı edilmemeli ve liderler bu dengeyi korumalıdır. Yapılan iş takibi gibi personel takibi de yapılmalı ve olumsuzluk sezimlenen işgörenin işletme içerisindeki faaliyetlerinin iyileştirilmesi adına ona bir liderden öte arkadaşça tavırlar sergilenmelidir.

Yüksek otoriterlik özelliğiyle işletme içerisindeki her durumu kontrol altına almak isteyen lider işletme içerisindeki faaliyetler gibi şirket imajını da olumsuz yönde etkileyecektir. Nitekim hiçbir işgören katı kuralların uygulandığı ve kendisini ifade etmesinin güç olduğu bir işletmede istihdam etmek istemeyecektir.

Katılımcıların ankette yer alan ölçek maddelerinde paternalist liderliğe ilişkin en yüksek ortalamanın ahlak boyutuna ait olduğu (3,94) anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem içerisinde liderlerin en fazla 'ahlak' özelliğinin baskın olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili ölçeğe ilişkin en düşük ortalamanın 'otoriter' boyuta (2,08) sahip olması ise örneklem içerisinde yer alan işletmelerde liderlik vazifesini yürüten kişilerin, otoriter özelliklerinin çok da ağır basmadığı göstermektedir. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin verilen yanıtların ortalamasından (1,91) hareketle katılımcıların sinizm seviyesinin düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm değişkenlerin birbiriyle etkileşimini ve etkisini ölçen çalışmaların çok az sayıda olması ve iki değişkenin daha önce herhangi bir şekilde hizmet sektörünün bir kolunda çalışılmış olmaması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın Adana ili içerisinde yer alan yiyecek-içecek

işletme çalışanları üzerine yapılması ve belirli zaman aralığında alan araştırmasının yapılması, çalışmanın sınırlılığını ortaya koymaktadır. Farklı bir zamanda, farklı bir evrende, farklı bir sektörde ve hizmet sektörünün farklı bir kolunda yer alan bir işletmede çalışılmasıyla farklı sonuçlara ulaşılabilir.

### Kaynakça

- Abraham, R. (2000), Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Generic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akdemir, B. , Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 6 (2) , 115-130 .
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arslan, Ö. (2016). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S.
- Aydınoglu, N. (2020). Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean J.W. (1999). Does organizational cynicism matter employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*. Philadelphia, 150-153.
- Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2014), "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management* 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*.
- Dean J.W., Brandes, P., Dharwakar R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations". İçinde J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon (Edt.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, 94-127, London, Macmillan.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, London -Thousand Oaks- New Delhi: Sage publications.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. ve Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8(732), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>
- Ju, F.X.Z. ve Bao, G. (2008). Western Countries and China: A Comperative Study on the effects of the paternalistic leadership and transformational leadership on the performance of private enterprises. *Management World*, 5, 85-101.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, (13.Baskı) İstanbul: Beta.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İş Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 951-973.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 10-118.
- Mete, Y.A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki, *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Mooi, E. and Sarstedt, M. (2011). *A Concise Guide to Market Research the Process, Data and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Berlin: Springer.
- Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiri Kitabı (681-688), Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Adana. 20-22 Mayıs 2010.
- Özkacar, S. (2020). Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede'in Hoşgörü/Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (53-72), Ankara: İlke Yayınevi.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pellegrini, Ekin K. and Terri A. Scandura (2006) "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*. 37, 264-79.
- Pelligrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Sosyal Güvenlik Kurumu. (2021). SGK İstatistik Yıllıkları. Erişim Adresi [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari) (Erişim tarihi: 19.10.2021)
- Silin, R. (1976). *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. E. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (3. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Suber, P. (1999). Paternalism. C.B. Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub. II, 632-635.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Terzi, A.R. ve Derin, R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p193>
- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015). "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Alguları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.